

## الدور التنظيمي للتمكين الإداري في تعزيز كفاءة الأداء الإرشادي الزراعي

### دراسة ميدانية في محافظة الحسكة

ماهر عبدالله<sup>1</sup>، قصي العمر<sup>2</sup>، نجم الحميدي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الهندسة الزراعية، جامعة الفرات، دير الزور، سوريا  
[maherabdulla200@gmail.com](mailto:maherabdulla200@gmail.com)

<sup>2</sup> أستاذ، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الهندسة الزراعية، جامعة الفرات، دير الزور، سوريا

<sup>3</sup> أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الفرات، دير الزور، سوريا

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الاستقلالية) ومستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية في محافظة الحسكة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والاستدلالي، باستخدام استبيانات وزعت على عينة طبقية من 180 مرشدًا زراعيًا، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. أظهرت النتائج أن المرشدين يتمتعون بمستوى أداء مرتفع نسبيًا، وأن أبعاد التمكين الإداري الثلاثة لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء، حيث يفسر تفويض السلطة 11.7%، والتدريب والتعلم 12.4%، والاستقلالية 7.8% من التباين في الأداء. وتشير الدراسة إلى أهمية تعزيز برامج التدريب، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة الاستقلالية لتحسين كفاءة الأداء الإرشادي.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، المرشد الزراعي، محافظة الحسكة، التدريب والتعلم، تفويض السلطة، الاستقلالية.

ورد للنشر بتاريخ : 2026/3/16

قبل للنشر بتاريخ: 2026/5/5

# **The Organizational Role of Administrative Empowerment in Enhancing the Efficiency of Agricultural Extension Performance: A Field Study in Al-Hasakah Governorate**

<sup>1</sup>Maher Abdullah, <sup>2</sup>Qusai Al-Amr, <sup>3</sup> Najm Al-Humaidi

<sup>1</sup>PhD Candidate, Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Al-Furat University, Deir ez-Zor, Syria

<sup>2</sup>Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Al-Furat University, Deir ez-Zor, Syria

<sup>3</sup> Business Administration Department, Faculty of Economics, Al-Furat University, Deir ez-Zor, Syria

## **Abstract**

This study aims to analyze the relationship between the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training and learning, autonomy) and the level of performance of agricultural extension workers in extension activities in Al-Hasakah Governorate. The research relied on the descriptive and inferential approach, using questionnaires distributed to a stratified sample of 180 agricultural extension workers, and the data were analyzed using descriptive statistical methods and simple and multiple regression analysis. The results showed that the extension workers have a relatively high level of performance, and that the three dimensions of administrative empowerment have a significant positive effect on performance, where delegation of authority explains 11.7%, training and learning 12.4%, and autonomy 7.8% of the variance in performance. The study indicates the importance of enhancing training programs, expanding the scope of delegation of authority, and increasing autonomy to improve the efficiency of extension performance.

**Keywords:** Managerial empowerment, job performance, agricultural extension agent, Al-Hasakah Governorate, training and learning, delegation of authority, autonomy.

**Received : 16 / 3 / 2026**

**Accepted : 5 / 5 / 2026**

**1. المقدمة**

يُعدّ القطاع الزراعي أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية بوجه عام، وفي الجمهورية العربية السورية بوجه خاص، لما يؤديه من دور محوري في تحقيق الأمن الغذائي، وتوفير فرص العمل، وزيادة الدخل القومي، ودعم الاستقرار الاجتماعي في المناطق الريفية. وقد شكّل هذا القطاع، تاريخياً، أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصاد السوري، سواءً من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، أو من حيث استيعابه لنسبة كبيرة من القوى العاملة، إضافة إلى دوره في تأمين المواد الخام للعديد من الصناعات التحويلية ( Rivera, 2001).

وتشير الأدبيات الإدارية والتنظيمية إلى أنّ مستوى أداء العاملين في أي منظمة لا يتحدد فقط بقدراتهم الفنية أو مؤهلاتهم العلمية، بل يتأثر أيضاً بجملة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أبرزها أسلوب الإدارة المتبع، ودرجة تفويض الصلاحيات، ونمط الاتصال، ومستوى الحوافز، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى درجة الرضا الوظيفي والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل (Daft, 2003). وفي هذا الإطار، برز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والذي يركّز على منح العاملين قدرًا أكبر من الصلاحيات والثقة، والاستقلالية، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويسهم في تحسين أدائهم الفردي والجماعي (Spreitzer, G. M, 1995).

وفي محافظة الحسكة على وجه الخصوص، يواجه جهاز الإرشاد الزراعي تحديات مركّبة، تتمثل في محدودية الموارد المالية، ونقص الكوادر المؤهلة، وتراجع فرص التدريب، إضافة إلى الضغوط النفسية والمهنية التي يتعرض لها المرشدون الزراعيون نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة. وتؤثر هذه العوامل مجتمعة في مستوى أدائهم للأنشطة الإرشادية، وفي قدرتهم على تحقيق الأهداف التنموية المرجوة من العمل الإرشادي. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في أداء المرشدين الزراعيين، وفي مقدمتها التمكين الإداري بأبعاده المختلفة. (مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي بالحسكة، 2021)

**2- مشكلة البحث**

إنّ واقع العمل الإرشادي الزراعي في العديد من الدول النامية، ومن بينها الجمهورية العربية السورية، يشير إلى وجود جملة من التحديات التنظيمية والإدارية التي انعكست سلباً على كفاءة أداء الأجهزة الإرشادية والعاملين فيها. وقد تفاقت هذه التحديات خلال السنوات الأخيرة نتيجة الظروف الاقتصادية والتنظيمية الصعبة، ما أدى إلى ضعف الإمكانيات المتاحة، وتراجع مستوى الحوافز، وزيادة الأعباء الوظيفية، وتنامي مظاهر المركزية الإدارية، الأمر الذي حدّ من فاعلية العمل الإرشادي وقدرته على تحقيق أهدافه التنموية.

وفي محافظة الحسكة على وجه الخصوص، وهي من أهم المحافظات الزراعية في سوريا، برزت مؤشرات متعددة تدل على تراجع مستوى أداء جهاز الإرشاد الزراعي للأنشطة الإرشادية، سواءً من حيث عدد الأنشطة المنفّذة، أو نوعيتها، أو مستوى التفاعل مع المزارعين. ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، من أبرزها محدودية

الموارد المالية والبشرية، وضعف برامج التدريب والتأهيل، فضلاً عن المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر في بيئة عمل المرشدين الزراعيين.

وبالرجوع إلى واقع جهاز الإرشاد الزراعي في محافظة الحسكة، يُلاحظ وجود قصور واضح في مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري، مثل ضعف الحوافز، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، ومحدودية مشاركة المرشدين الزراعيين في صنع القرار، وضعف التفاعل التنظيمي بين العاملين. ويُحتمل أن يكون لهذا القصور أثر مباشر في مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية، إلا أن هذا الأثر لم يُدرس بشكل علمي منهجي في البيئة السورية، وبخاصة في محافظة الحسكة.

ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لدى المرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة، وقياس أثر هذا التمكين في مستوى أدائهم للأنشطة الإرشادية.

### 3- أهمية البحث

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات النظرية في مجال الإدارة والإرشاد الزراعي، من خلال تناولها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو التمكين الإداري، وربطه بمستوى أداء المرشدين الزراعيين في جهاز الإرشاد الزراعي. وتكمن أهمية الدراسة في محاولتها تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الإرشادي، في سياق بيئي وتنظيمي يعاني من ظروف استثنائية.

### 4- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الهدفين التاليين:

1. دراسة الخصائص الشخصية، للمرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة (وصفياً)، ودراسة أثر هذه الخصائص على مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الزراعية الإرشادية.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة، من خلال أبعاده الثلاث: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الاستقلالية. ودراسة أثر كل بعد في مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية

### 5- منهجية البحث

#### 5-1- الأسلوب البحثي

اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على كل من التحليل الاقتصادي الوصفي والاستدلالي، ونظرية الاقتصاد الجزئي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، كالمتوسطات الحسابية، لإبراز الأهمية النسبية للمتغيرات الاقتصادية موضوع الدراسة، ومعادلات الاتجاه الزمني، وبعض أساليب التحليل الإحصائي كمقياس ليكرت الثلاثي

#### 5-2- أسلوب جمع البيانات

لتحقيق أهداف البحث تم توفير البيانات اللازمة من خلال المصادر التالية:

- **البيانات الأولية:** تم إعداد استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية والمعلومات من واقع الاستقصاء الميداني، وفي فترة زمنية واحدة (بيانات مقطعية)، من خلال المقابلة الشخصية مع المبحوثين في مناطق توزعهم في محافظة الحسكة.
- **البيانات الثانوية:** للحصول على البيانات الثانوية تم الاعتماد على مصادر عدة من أهمها بيانات وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، ومديرية الزراعة والإصلاح الزراعي في محافظة الحسكة، والدراسات والبحوث المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 5-3- أسلوب اختيار العينة

تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان باستخدام أسلوب العينة الطبقية. حيث بلغ عدد العاملين في مديرية الزراعة بالحسكة نحو (338) مرشد زراعي، ومنه وحسب قانون (Morgan)، فإن حجم العينة المطلوبة بلغت (180) مبحوثاً. يتوزعون على النحو التالي:

جدول (1): توزع المبحوثين على المناطق الإدارية في محافظة الحسكة

حجم العينة	عدد المرشدين	المنطقة
59	110	الحسكة
24	46	الشداي
7	14	أبو راسين
19	36	رأس العين
17	31	مركدة
19	35	تل براك
24	46	تل تمر
7	13	الدرباسية
4	7	الهول
<b>180</b>	<b>338</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: (مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي في محافظة الحسكة، 2021).

### 5-4- حدود البحث

#### 5-4-1- الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة في محافظة الحسكة والتي تقع شمال شرقي سورية، مركزها مدينة الحسكة، مقسمة إلى أربع مناطق إدارية (ريف الحسكة، رأس العين، المالكية، القامشلي)، وأربع عشرة ناحية، تبلغ مساحتها (23334) كم<sup>2</sup>، وعدد سكانها (1512000) نسمة، وهي ثالث المحافظات من حيث المساحة وتضم (1193) قرية، وتقسّم المحافظة زراعياً إلى خمس مناطق استقرار الأولى أمطارها تصل إلى (400) مم، والثانية ذات معدل أمطار (300) مم، والثالثة أمطارها (250) مم، والرابعة (150-200) مم، بينما لا تتجاوز الأمطار في منطقة الاستقرار الخامسة (150) مم.

تعتمد الزراعة في الحسكة على كميات الامطار الهائلة وتبلغ المساحة المروية (417) ألف هكتار . (مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي بالحسكة، 2021).

#### 5-4-2- الحدود الزمانية

اعتمد البحث على البيانات المقطعية التي تم جمعها من عينة البحث من منطقة الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة من 2020 /12/1 حتى 2021/6/25.

#### 6- التمكين الإداري

#### 6-1- مفهوم التمكين الإداري

يُعدّ التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، وقد برز بشكل واضح مع التحولات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات خلال العقود الأخيرة، خاصة في ظل الانتقال من الأنماط البيروقراطية المركزية إلى الأنماط التنظيمية المرنة التي تركز على العنصر البشري بوصفه محور العملية الإنتاجية والتنمية. ولم يعد العامل يُنظر إليه كمنفذ للأوامر فقط، بل كشريك في صنع القرار ومسؤول عن نتائج عمله (العجمي، 2014).

ويشير مفهوم التمكين الإداري إلى منح العاملين الصلاحيات والسلطات المناسبة، وتزويدهم بالموارد والمعلومات والتدريب اللازم، بما يتيح لهم أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم (الزارع، 2016). ويؤكد هذا الطرح أن التمكين لا يقتصر على تفويض الصلاحيات، بل يشمل بناء بيئة تنظيمية داعمة تعزز الثقة، وتشجع المبادرة، وتدعم العمل الجماعي.

كما ويعرف التمكين بأنه حالة نفسية تعكس شعور العامل بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير داخل المنظمة، وهو ما يُعرف بالتمكين النفسي. غير أن العديد من الباحثين العرب ركزوا على التمكين الإداري بوصفه منظومة ممارسات تنظيمية فعلية تتعلق بالسلطة والمعلومات والتدريب والمشاركة (العتيبي، 2020).

#### 6-2- خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بعدد من الخصائص التي تميزه عن المفاهيم الإدارية الأخرى، من أبرزها:

- الشمولية: فهو لا يقتصر على بعد واحد، بل يشمل السلطة والمعلومات والتحفيز والتدريب.

- الاستمرارية: التمكين عملية مستمرة وليست قراراً مؤقتاً.

- المسؤولية المتبادلة: حيث يُقابل منح الصلاحيات بزيادة المساءلة.

-التركيز على الثقة: إذ يُعدّ بناء الثقة بين الإدارة والعاملين شرطاً أساسياً لنجاح التمكين (الزارع، 2016).

### 6-3- أهمية التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية

تزداد أهمية التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية بسبب ما تتسم به هذه المؤسسات من هياكل تنظيمية تقليدية، وإجراءات روتينية، وتسلسل إداري طويل، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وضعف الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق التمكين الإداري يسهم في:

- رفع كفاءة الأداء الوظيفي
- تحسين جودة الخدمات
- تعزيز روح المبادرة
- تقليل الأخطاء الإدارية
- زيادة الرضا الوظيفي (العجمي، 2014؛ الزارع، 2016)

### 6-4- أبعاد التمكين الإداري

انطلاقاً من الطرح المعاصر لمفهوم التمكين الإداري بوصفه منظومة متكاملة من الممارسات التنظيمية، تعتمد الدراسة الحالية نموذجاً مكوناً من ثمانية أبعاد رئيسة تعكس الجوانب الهيكلية والسلوكية والمهنية للتمكين داخل المؤسسة الزراعية الحكومية. ويستند هذا التقسيم إلى ما أوردته الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن التمكين لا يتحقق من خلال بُعد واحد، بل من خلال تكامل عدة عناصر تنظيمية تؤثر مجتمعة في أداء العاملين (العجمي، 2014؛ الزارع، 2016).

### 6-5- مفهوم الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية في علم الإدارة، ويشير إلى مستوى إنجاز العامل للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى تحقيقه للأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر الأداء على كمية العمل المنجز، بل يشمل جودة الأداء، والالتزام بالمعايير، والقدرة على التفاعل مع متطلبات البيئة التنظيمية (المرسي، 2020).

وقد عرّف العجمي (2014) الأداء الوظيفي بأنه "النتيجة النهائية لسلوك العامل داخل المنظمة، والتي تتأثر بقدراته ومهاراته ودافعيته والبيئة التنظيمية المحيطة به". ويُفهم من هذا التعريف أن الأداء ليس نتاجاً فردياً بحتاً، بل هو انعكاس لتفاعل الفرد مع النظام الإداري الذي يعمل في إطاره.

وفي السياق الحكومي، يكتسب الأداء الوظيفي أهمية مضاعفة، إذ يرتبط مباشرة بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وكفاءة استثمار الموارد العامة (الزراع، 2016).

## 6-6- الدراسات السابقة

### 1- دراسة الزارع (2016)

هدفت دراسة الزارع إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 150 موظفًا في المؤسسات العامة، تم اختيارهم بأسلوب الحصر أو العينات العشوائية حسب توفر البيانات. استخدمت الدراسة استبانة تقيس التمكين الإداري عبر عدة أبعاد، تشمل تفويض السلطة، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، وأثرها على الأداء الوظيفي.

وتضمنت الدراسة تحليل البيانات الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج أن التمكين الإداري يرتبط إيجابًا بالأداء الوظيفي، وأن تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار من الأبعاد الأكثر تأثيرًا على الأداء.

### 2- دراسة العجمي (2014)

ركزت دراسة العجمي على واقع تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي للموظفين. شملت الدراسة عينة قدرها 200 موظف، موزعين على مختلف الإدارات الحكومية في عمّان، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها على أساس الأدبيات السابقة لمقاييس التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي.

واستخدمت الدراسة أساليب وصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بالإضافة إلى التحليل الاستدلالي باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط. وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لدى الموظفين جاءت متفاوتة بين الأبعاد، وأن هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين الإداري ورضا الموظفين، خاصة في أبعاد المشاركة والتحفيز.

## 3- دراسة العتيبي (2020)

هدفت دراسة العتيبي إلى قياس أثر الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين في القطاع الحكومي. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 180 موظفًا من المؤسسات الحكومية المختلفة، وتم تصميم استبانة تقيس التمكين الإداري عبر أبعاد محددة مثل تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، والتحفيز، إضافة إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي.

## 7- النتائج والمناقشة

## 7-1- التحليل الوصفي لبعض البيانات الشخصية والمهنية للمرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة

## 7-1-1- المستوى التعليمي للمبحوثين

تراوح المدى النظري والفعلي لهذا المتغير بين (1-4) درجات، ويتقسم المدى إلى أربع فئات متدرجة تصاعدياً، تبين أن (49.4%) من المبحوثين، يقعون ضمن فئة الجامعيين، وهذا يعكس أن المستوى التعليمي السائد ضمن العينة يقع في نطاق التعليم الجامعي، ما يدل على توفر قاعدة معرفية أكاديمية لدى شريحة واسعة من أفرادها. جدول (2).

## جدول (2): توزع المبحوثين وفقاً لمستواهم التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	الأهمية النسبية (%)
ثانوي	47	26.1
معهد	39	21.7
جامعة	89	49.4
دراسات عليا	5	2.8
المجموع	180	100

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

## 7-1-2- عدد سنوات العمل في الإرشاد الزراعي

لحساب قيم هذا المتغير استخدم عدد سنوات عمل المبحوثين في الإرشاد الزراعي كمؤشر رقمي، ويتقسم المدى إلى أربع فئات متدرجة تصاعدياً، اتضح أن (33.9%) من إجمالي المبحوثين، كانوا ضمن الفئة الثالثة أي لديهم خدمة من (10-15) سنة، في مجال الإرشاد، وهذا يعكس أن العينة يغلب عليها الطابع المهني المستقر نسبياً، ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء نتيجة امتلاك خبرة ميدانية كافية دون الوصول إلى مرحلة التقدم الوظيفي المتأخر. جدول (3).

**جدول (3):** توزع المبحوثين وفقاً لعدد سنوات العمل في الإرشاد الزراعي.

الفئات	العدد	الأهمية النسبية (%)
أقل من 5 سنوات	35	19.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	15.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	61	33.9
من 15 سنة فأكثر	56	31.1
المجموع	180	100

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

**7-1-3- المركز الوظيفي للمرشد الزراعي**

تراوح المدى النظري لهذا المتغير بين (1-4) درجات، والفعلي بين (1-3) درجات، وبتقسيم المدى إلى أربع فئات متدرجة تصاعدياً، تبين أن (74.4%) من المبحوثين، يشغلون وظيفة فنية/إدارية، وهو ما يعكس هيمنة هذا النمط الوظيفي ضمن العينة المدروسة. كما أن تقارب المدى الفعلي (1-3) مع المدى النظري (1-4) يدل على أن التوزيع لم يصل إلى الحد الأعلى المتوقع نظرياً، مما قد يشير إلى محدودية تمثيل الفئة العليا من الدرجات ضمن المتغير المدروس. جدول (4).

**جدول (4):** توزع المبحوثين تبعاً للمركز الوظيفي للمرشد الزراعي.

الفئات	العدد	الأهمية النسبية (%)
مدير	12	6.7
رئيس قسم	34	18.9
وظيفة فنية/إدارية	134	74.4
المجموع	180	100

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

**7-1-4- عدد المرؤوسين**

تراوح المدى الفعلي لهذا المتغير بين (1-4) مرؤوسين، وبتقسيم المدى الفعلي إلى أربع مستويات، تبين أن (61.7%) من إجمالي المبحوثين، كانوا ضمن المستوى الأول، (أقل من 5 وهذا يعكس أن معظم أفراد العينة يشغلون مواقع إشرافية محدودة من حيث عدد المرؤوسين، ما يدل على انخفاض مستوى الاتساع الإداري للمهام الإشرافية لديهم مقارنة بالمستويات الأعلى. جدول (4).

جدول (5): توزع المبحوثين وفقاً لعدد المرؤوسين.

الأهمية النسبية (%)	العدد	الفئات
61.7	111	أقل من 5
27.2	49	5 وأقل من 10
6.7	12	10 وأقل من 20
4.4	8	20 وأكثر
100	180	المجموع

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

### 7-1-5- العلاقة بين الخصائص الشخصية والمهنية وبين مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية في محافظة الحسكة

لتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية والمتغيرات المستقلة المدروسة كل على حده ، فقد تم اختبار طبيعة هذه العلاقة بدراسة اختبار الارتباط فيما بينها، واستخدم لذلك اختبار ارتباط سيرمان وكانت النتائج كالتالي:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية جداً إحصائياً بين مستوى الأداء وبين كل من المتغيرات المستقلة التالية: المؤهل العلمي، سنوات العمل في الإرشاد الزراعي، والمركز الوظيفي، من ناحية أخرى لم يكن هناك ارتباط معنوي بين مستوى الأداء وعدد المرؤوسين، جدول (6).

جدول (6): العلاقة بين المتغير التابع (أداء المرشدين الزراعيين الوظيفي) والمتغيرات المستقلة .

مستوى الأداء الوظيفي	المتغير التابع
معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة
.348**	- المؤهل العلمي
.221**	- سنوات العمل في الإرشاد
.200**	- المركز الوظيفي
0.028	- عدد المرؤوسين

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

(\*\*) معنوي إحصائياً عند مستوى (1%).

ولتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي الإرشادي والمتغيرات المستقلة سابقة الذكر مجتمعة، فقد استخدم لاختبار هذا الفرض، نموذج التحليل الارتباطي الإنداري المتعدد التدريجي Step-wise. حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى إمكانية الوصول إلى نموذج يضم ثلاثة متغيرات من جملة المتغيرات المستقلة، ويمكن صياغة معادلته كما يلي:

$$Y = 1.48 + 0.2 X_4 + 0.1 X_5 + 0.11 X_7$$

Se:	(0.16)	(0.03)	(0.02)	(0.04)
t:	(9.5)	(7.2)	(4.5)	(2.9)
Sig:	(0.00)	(0.00)	(0.01)	(0.04)
	$\bar{R}^2 = 0.25$	F=20.4	sig=0.000	

حيث :

Y: مستوى الأداء الوظيفي الإرشادي.

X<sub>4</sub>: المستوى التعليمي للمبحوث.

X<sub>5</sub>: عدد سنوات العمل في الإرشاد.

X<sub>7</sub>: المركز الوظيفي.

يتوضح من التقدير الإحصائي للمعادلة السابقة معنوية النموذج المستخدم إحصائياً عند مستوى معنوية (1%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.4)، وتشير قيمة معامل التحديد المتعدد المعدلة  $\bar{R}^2 = 0.25$  إلى أن المستوى التعليمي للمبحوث، عدد سنوات العمل في الإرشاد، والمركز الوظيفي، تشرح أو تفسر مجتمعةً حوالي (25%) من التغير في مستوى الأداء الوظيفي للمبحوثين، في حين أن النسبة الباقية وقدرها (75%) من هذا التغير تشرحها أو تفسرها متغيرات أخرى لم تلاحظ بالدراسة.

## 2-7- التعرف على مستوى التمكين الإداري وتأثيره على أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية في محافظة الحسكة

### 7-2-1- مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية

شمل هذا البعد عدد من البنود التي تتعلق بأداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية.

### 7-2-1-1- تحليل الوزن الترتيبي لعبارات مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الأداء الوظيفي بلغ (2.56 من 3) بانحراف معياري قدره (0.35)، وهي قيمة تشير إلى مستوى أداء مرتفع نسبياً يتموضع في الفئة العليا من المقياس المعتمد، إذ يمثل ما يقارب 85% من الدرجة القصوى الممكنة. وتعكس هذه النتيجة أن غالبية أفراد العينة يمارسون أدوارهم المهنية بدرجة عالية من الالتزام والكفاءة، مع وضوح في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على محدودية التباين بين الاستجابات، بما يعكس تجانساً ملحوظاً في مستويات الأداء وتقارباً في إدراك المرشدين لطبيعة مسؤولياتهم وكيفية أدائها، وهو مؤشر على وجود قدر من الاستقرار التنظيمي والاتساق المهني داخل الجهاز الإرشادي.

وعند تحليل الفقرات الفرعية يتضح أن البنود ذات الطابع التفاعلي الميداني سجلت أعلى المتوسطات، مثل تشجيع الزراع على طلب الاستشارات (2.73) ومساعدتهم في إيجاد حلول لمشكلاتهم (2.65)، ما يدل على قوة البعد التطبيقي والإرشادي المباشر في الأداء، ويعكس تركيز المرشدين على الأدوار الخدمية المرتبطة بالتواصل ونقل المعرفة. في المقابل، جاءت بعض البنود المرتبطة بالجوانب التخطيطية أو المبادرات الاستباقية بمتوسطات أقل نسبياً (في حدود 2.30 تقريباً)، مما يشير إلى أن الأداء التنفيذي اليومي أكثر بروزاً من الأداء ذي البعد الاستراتيجي طويل المدى. وبصورة عامة، تكشف النتائج عن مستوى أداء مرتفع ومستقر يتميز بالتجانس، مع تفوق واضح في الجوانب التطبيقية مقابل مجال تطوير محتمل في الجوانب التخطيطية والتنظيمية.

جدول (7): تحليل الوزن الترتيبي لعبارات مستوى أداء المرشدين الزراعيين للأنشطة الإرشادية.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط درجة الإجابة	العبرة
عالية	3	0.53	2.61	دراسة منطقة العمل للتعرف على حياة الزراع وإمكانياتهم ومشكلاتهم.
عالية	2	0.52	2.65	مساعدة الزراع في إيجاد حلول محلية لبعض مشكلاتهم.
عالية	6	0.52	2.51	المساعدة في توعية الزراع بفوائد المنظمات المحلية.
عالية	7	0.56	2.48	توصيل المشكلات التي تحتاج بحث إلى الجهات المختصة لدراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
عالية	1	0.44	2.73	تشجيع الزراع على طلب الاستشارات منه أو من الإدارة الزراعية.
عالية	6	0.60	2.51	إمداد الزراع بالمطبوعات الإرشادية لتنمية معارفهم.
عالية	5	0.55	2.57	عقد الاجتماعات الدورية مع الزراع في منطقة عملهم لتزويدهم بالنصائح الإرشادية الجديدة.
عالية	9	0.61	2.36	تدريب الزراع على المهارات المزرعية الجديدة في حقولهم وتحت إشرافه المباشر.

عالية	2	0.51	2.65	أمداد الزراع بالمعلومات والخبرات ومساعدتهم على استخدامها لرفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.
عالية	4	0.55	2.59	التعاون مع الهيئات المحلية المهتمة بالزراعة والحياة الريفية.
عالية	8	0.59	2.41	تشكيل لجان من القادة من زراع منطقة عمله لمساعدته في القيام بمهامه الإرشادية.
عالية	4	0.58	2.59	اختيار وتدريب القادة المحليين وإمدادهم بما يلزم من معلومات وخبرات.
عالية	3	0.56	2.61	مشاركة القادة المحليين في تنفيذ الأنشطة الإرشادية
عالية		0.35	2.56	المتوسط العام
0.87			Cronbach's Alpha	

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

#### 7-2-2-7- تفويض السلطة

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد أن لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية.

#### 7-2-2-7-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعد تفويض السلطة

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة بلغ (2.81 من 3) بانحراف معياري قدره (0.30)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى تموضع هذا البعد في المستوى العالي من المقياس وبنسبة تقارب 94% من الدرجة القصوى، ما يدل على إدراك قوي لدى أفراد العينة لوجود تفويض فعلي للصلاحيات داخل الإطار التنظيمي. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يعكس درجة عالية من الاتفاق بين المرشدين حول مستوى التفويض الممنوح لهم، وهو مؤشر على وضوح السياسات الإدارية واتساقها في التطبيق، إضافة إلى محدودية التباين في الخبرة الإدراكية بين الأفراد. وتكشف الفقرات التفصيلية أن أعلى المتوسطات ارتبطت بثقة الإدارة في قدرة المرشدين على أداء المهام الموكلة إليهم (2.87)، ما يعكس مناخاً تنظيمياً قائماً على الثقة المهنية، بينما جاءت بعض البنود المتعلقة باتساع نطاق الصلاحيات أو المشاركة في بعض القرارات التشغيلية بمتوسطات أقل نسبياً، لكنها بقيت ضمن المستوى المرتفع. ومن منظور تحليلي، فإن اقتران متوسط مرتفع بانحراف معياري منخفض يدل على استقرار هيكله في نمط التفويض، ويشير إلى أن الصلاحيات ليست شكلية بل مدركة بصورة فعلية من قبل العاملين. كما تعكس النتائج انتقالاً نسبياً من النمط

المركزي الصارم إلى نمط إداري يمنح مساحة من المرونة والاستقلال في تنفيذ المهام، وهو ما يمكن أن يسهم في تسريع الإنجاز وتحسين جودة الأداء. وبصورة عامة، يظهر من الجدول أن تفويض السلطة يمثل بُعداً تنظيمياً قوياً ومستقراً داخل البيئة المدروسة، مع تجانس واضح في إدراك العاملين لمستوى الصلاحيات الممنوحة لهم.

جدول (8): تحليل الوزن الترتيبي لبعده تفويض السلطة.

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تفوضني الادارة (يعطيني رئيسي المباشر) سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	2.78	0.4	4	عالية
تثق الادارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	2.87	0.4	1	عالية
تمنحني الادارة المرونة الكافية لإنجاز اعمالي	2.81	0.5	3	عالية
يلتزم المرؤوسين بسلطاتهم بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم	2.77	0.5	5	عالية
يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يتق بقدراتهم من ذوي الخبرة والمهارات	2.84	0.4	2	عالية
المتوسط العام	2.81	0.3		عالية
Cronbach's Alpha				0.81

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

## 7-2-2-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعد تفويض السلطة ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

تبين بتحليل الانحدار البسيط بين تفويض السلطة (متغير مستقل) ومستوى الأداء الوظيفي (متغير تابع) - أن النموذج الإحصائي يتمتع بدلالة معنوية مرتفعة وقدرة تفسيرية متوسطة؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R=0.342$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.117$ )، ما يعني أن تفويض السلطة يفسر نحو (11.7%) من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية متوسطة تشير إلى وجود عوامل أخرى تسهم في تفسير الأداء إلى جانب التفويض؛ كما أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) قيمة ( $F=23.526$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig=0.000$ )، مما يؤكد معنوية النموذج ككل عند مستوى (0.01) وأن المتغير المستقل يسهم إسهاماً حقيقياً في التنبؤ بالأداء؛ أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ( $B=0.361$ ) ومعامل بيتا المعياري ( $Beta=0.342$ ) بقيمة ( $t=4.850$ ) ودلالة (0.000)، وهو ما يدل على تأثير طردي موجب ودال إحصائياً، بحيث إن زيادة وحدة واحدة في تفويض السلطة تقابلها زيادة مقدارها (0.361) في مستوى الأداء الوظيفي؛ وبناءً عليه يمكن الاستنتاج أن تفويض السلطة يمثل متغيراً تنبؤياً ذا أثر إيجابي معنوي في تحسين الأداء، وإن كان تأثيره يقع ضمن النطاق المتوسط من حيث القوة التفسيرية، جدول (9).

جدول (9): علاقة الانحدار بين بعد تفويض السلطة ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين.

النموذج		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	الثابت	1.541	0.211		7.315	.000
	تفويض السلطة	0.361	0.074	0.342	4.850	.000
R	0.342 <sup>a</sup>					
R Square	0.117					
ANOVA						
F				المعنوية		
23.526				0.000 <sup>b</sup>		

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

### 7-2-3- التدریب والتعلم

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد ان لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية

### 7-2-3-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعء التدریب والتعلم

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لبعء التدریب والتعلم بلغ (2.51 من 3) بانحراف معياري قدره (0.40)، وهي قيمة تشير إلى مستوى مرتفع نسبياً يميل إلى الحد الأعلى من الفئة المتوسطة، بما يعكس إدراكاً إيجابياً لجهود المؤسسة في مجال تنمية القدرات وبناء المهارات المهنية. وتدل قيمة الانحراف المعياري المتوسطة نسبياً مقارنة بالجدولين السابقين على وجود قدر من التباين في استجابات أفراد العينة، ما يعني أن فرص التدریب أو الاستفادة منها قد لا تكون متساوية تماماً بين جميع المرشدين، أو أن تقييمهم لفاعلية البرامج التدريبية يختلف باختلاف خبراتهم واحتياجاتهم المهنية.

وعند تحليل الفقرات التفصيلية يتضح أن البنود المتعلقة بوجود خطة تدريبية واضحة أو اهتمام الإدارة بتطوير العاملين سجلت متوسطات مرتفعة نسبياً (وصل بعضها إلى 2.72)، ما يشير إلى إدراك تنظيمي لضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، في حين جاءت البنود المرتبطة باستمرارية التدریب أو تنوع برامجه بمتوسطات أقل نسبياً (في حدود 2.37 تقريباً)، وهو ما قد يعكس محدودية في الاستدامة أو في موازنة البرامج مع الاحتياجات الفعلية للميدان. ومن الناحية التحليلية، فإن تموضع المتوسط عند (2.51) يدل على أن التدریب يمثل نقطة قوة نسبية لكنه ليس في أعلى مستوياته الممكنة، كما أن التباين الملحوظ نسبياً يشير إلى مجال للتحسين من خلال توحيد فرص

التطوير المهني وتعزيز آليات التقييم والمتابعة. وبصورة عامة، يعكس الجدول مستوى جيداً من الاهتمام بالتدريب والتعلم داخل الجهاز الإرشادي، مع وجود مساحة تطوير لزيادة فاعلية البرامج وضمان شموليتها واستمراريتها بما يعزز الأداء المهني على المدى الطويل.

جدول (10): تحليل الوزن الترتيبي لبعث التدريب والتعلم.

العبارة	متوسط درجة الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	2.72	0.5	1	عالية
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وبصفة مستمرة	2.43	0.6	3	عالية
توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات	2.42	0.6	4	عالية
تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل بصفة مستمرة	2.37	0.6	5	عالية
تشجع المؤسسة العاملين على الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه	2.63	0.6	2	عالية
المتوسط العام	2.51	0.4		عالية
0.77				Cronbach's Alpha

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

### 7-2-3-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعث التدريب والتعلم ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R = 0.353$ ) ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.124$ )، بما يعني أن التدريب والتعلم يفسر نحو (12.4%) من التباين في الأداء الوظيفي، كما كانت قيمة ( $F = 25.268$ ) بدلالة (0.000)، ومعامل الانحدار المعياري ( $Beta = 0.353$ )، مما يدل على تأثير طردي معنوي متوسط القوة، جدول (11).

جدول (11): علاقة الانحدار بين بعد التدريب والتعلم ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين.

النموذج		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	الثابت	1.843	0.144		12.803	0.000
	التدريب والتعلم	0.284	0.056	0.353	5.027	0.000
R	0.353					
R Square	0.124					
ANOVA <sup>a</sup>						
F				المعنوية		
25.268				0.000 <sup>b</sup>		

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

#### 7-2-4- الاستقلالية

شمل هذا البعد عدد من البنود التي يعتقد ان لها علاقة وثيقة بمستوى أداء المرشدين الزراعيين لأنشطتهم الإرشادية

#### 7-2-4-1- تحليل الوزن الترتيبي لبعد الاستقلالية

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لبعد الاستقلالية بلغ (2.51 من 3) بانحراف معياري قدره (0.40)، وهي قيمة تعكس مستوى مرتفعاً نسبياً يميل إلى الحد الأعلى من الفئة المتوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المرشدين يتمتعون بدرجة جيدة من الحرية في تنفيذ مهامهم واتخاذ بعض القرارات المرتبطة بطبيعة عملهم، إلا أن هذه الاستقلالية ليست مطلقة. ويكشف الانحراف المعياري المتوسط عن وجود تفاوت نسبي في إدراك حجم الصلاحيات الفردية، ما قد يرتبط باختلاف مواقع العمل أو أنماط الإشراف الإداري. وقد سجلت الفقرات المتعلقة بإتاحة مساحة لاتخاذ القرار في نطاق العمل اليومي متوسطات أعلى (بلغ بعضها 2.66)، في حين جاءت البنود المرتبطة بحرية معالجة المشكلات أو تعديل الإجراءات بمتوسطات أقل نسبياً (حوالي 2.34)، وهو ما يعكس أن الاستقلالية متوافرة في الإطار التنفيذي أكثر من كونها استراتيجية. إجمالاً، يشير الجدول إلى مستوى استقلالية جيد، مع إمكانية تطويره باتجاه تعزيز الثقة ومنح صلاحيات أوسع ضمن ضوابط تنظيمية واضحة.

جدول (12): تحليل الوزن الترتيبي لبعء الاستقلالية.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط درجة الإجابة	العبارة
عالية	1	0.6	2.66	يتمتع المرؤوسين بدرجة من الاستقلالية في عملهم.
عالية	2	0.6	2.59	اشعر بكامل الاستقلالية لابنتكار الاسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي.
عالية	5	0.6	2.34	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.
عالية	4	0.6	2.39	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.
عالية	3	0.6	2.58	استقلاليتي في العمل تساهم بدرجة كبيرة في تخفيف العبء عن رؤسائي في العمل
عالية		0.4	2.51	المتوسط العام
0.75			Cronbach's Alpha	

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

#### 7-2-4-2- دراسة علاقة الانحدار بين بعء الاستقلالية ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين

يتبين من الجدول (13) المتعلق بتحليل الانحدار البسيط لبعء الاستقلالية بوصفه متغيراً مستقلاً في تفسير مستوى الأداء الوظيفي - أن النموذج الإحصائي يتمتع بدلالة معنوية مع قدرة تفسيرية محدودة نسبياً؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R = 0.280$ ) ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.078$ )، مما يعني أن الاستقلالية تفسر نحو (7.8%) فقط من التباين الكلي في مستوى الأداء الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية منخفضة تعكس وجود عوامل تنظيمية وسلوكية أخرى أكثر إسهاماً في تفسير الأداء؛ كما أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) قيمة ( $F = 15.117$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، ما يؤكد معنوية النموذج ككل عند مستوى (0.01) وأن تأثير الاستقلالية ليس عشوائياً؛ أما على مستوى معاملات الانحدار فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ( $B = 0.229$ ) ومعامل بيتا المعياري ( $Beta = 0.280$ ) بقيمة ( $t = 3.888$ ) ودلالة (0.000)، وهو ما يدل على وجود تأثير طردي موجب ودال إحصائياً، بحيث إن زيادة درجة الاستقلالية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.229) في مستوى الأداء الوظيفي؛ وبناءً عليه يمكن الاستنتاج أن الاستقلالية تمثل متغيراً تنبؤياً ذا أثر إيجابي معنوي، إلا أن قوته التفسيرية محدودة مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أنها عامل مساعد ضمن منظومة أوسع من المحددات المؤثرة في الأداء.

جدول (13): علاقة الانحدار بين بعد التدريب والتعلم ومستوى الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين.

النموذج		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	الثابت	1.981	.150		13.208	.000
	الاستقلالية	.229	.059	.280	3.888	.000
R	0.280					
R Square	0.078					
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
F				المعنوية		
15.117				0.000 <sup>b</sup>		

المصدر: عينة البحث 2020-2021.

## 8- الاستنتاجات

- 1- يوجد أداء مرتفع نسبياً بين المرشدين الزراعيين في محافظة الحسكة، مع تفوق واضح في الجوانب التطبيقية والميدانية على الجوانب التخطيطية والاستراتيجية.
- 2- لكل من أبعاد التمكين الإداري الثلاثة (تفويض السلطة، التدريب والتعلم، الاستقلالية) تأثير إيجابي معنوي على مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين، وإن كانت القوة التفسيرية متفاوتة بين الأبعاد.
- 3- المستويات التعليمية، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي للمرشدين تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تفسر نحو 25% من التباين في الأداء.

**9- التوصيات**

- 1- تطوير برامج تدريبية مستمرة وشاملة لجميع المرشدين الزراعيين، مع مواءمتها لاحتياجات الميدان لضمان تعزيز الأداء المهني.
- 2- زيادة نطاق تفويض الصلاحيات للمرشدين، ومنحهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات اليومية بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- 3- تشجيع الاستقلالية المهنية للمرشدين، مع وضع آليات متابعة وتقييم لضمان التوازن بين الحرية في العمل والكفاءة التنظيمية.

**10- المراجع العلمية****أولاً: المراجع العربية**

1. الزارع، نايف. (2016). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، 12(4)، 45-68.
2. العتيبي، خالد بن سعود. (2020). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 155-178.
3. العجمي، محمد حسن. (2014). الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. مديرية الزراعة والإصلاح الزراعي بالحسكة. (2021). بيانات الملاك العددي وتوزع الكادر الإرشادي. دائرة التعليم الزراعي.
5. المرسي، جمال الدين. (2020). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. [كتاب].

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Daft, R. L. (2003). Management (6th ed.). Thomson South-Western.
2. Rivera, W. M. (2001). Agricultural extension: Worldwide institutional evolution and forces for change. Elsevier Science.
3. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465. [Journal Article].